

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

ALEXANDRE SBERSI

**GESTÃO DA MUDANÇA COMO ACELERADOR DE UMA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL: um estudo de caso em uma agência de uma cooperativa de crédito**

São Leopoldo

2022

ALEXANDRE SBERSI

**GESTÃO DA MUDANÇA COMO ACELERADOR DE UMA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL: um estudo de caso em uma agência de uma cooperativa de crédito**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Cooperativismo, pelo Curso de Especialização em Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof^a. Ma. Camila L. Viana

São Leopoldo

2022

RESUMO

A gestão das mudanças impostas pela transformação digital é um dos principais desafios das organizações, pois a transformação digital exige diversas mudanças, principalmente de comportamento. Essas mudanças no comportamento dos colaboradores se tornam o principal desafio das empresas porque elas precisam criar estratégias, principalmente para contornar as resistências que podem aparecer durante o processo. O presente estudo, teve como objetivo geral identificar os estágios da gestão da mudança dentro do processo de transformação digital, para isso foram realizadas entrevistas com os colaboradores de uma agência de uma cooperativa de crédito. Como base teórica, para esse estudo utilizou-se autores com abordagem nos temas de gestão da mudança, cultura organizacional, transformação digital e cooperativismo. Como principais resultados, o estudo aponta que a transformação digital está sendo implantada na cultura da cooperativa e que os colaboradores da agência desejam a transformação digital. Alguns dos desafios encontrados foram: como sair do desejo e colocar em prática a transformação digital no dia a dia, cada um entender o seu papel dentro desse processo, comunicar a transformação digital para todos terem o mesmo entendimento e como agilizar a adaptação a essas mudanças. O presente estudo também amplia a discussão sobre o tema de transformação digital e gestão da mudança.

Palavras-chave: gestão da mudança; transformação digital; cultura organizacional; cooperativismo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resposta modelo ADKAR	41
Gráfico 2 – % de respondentes nas etapas do Modelo ADKAR	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudanças da era analógica para a era digital	14
Quadro 2 – Fontes de resistência à mudança	21
Quadro 3 – Modelo ADKAR	26
Quadro 4 – Tempo de cooperativa	30
Quadro 5 – Tema, desafios e propostas para a Gestão da Mudança	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	12
2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	13
2.2.1 Transformação digital e cooperativismo	17
2.3 GESTÃO DA MUDANÇA	18
2.3.1 Resistência à mudança	19
2.3.2 Modelos de Gestão da Mudança	22
2.3.2.1 Modelo de Kotter	22
2.3.2.2 Modelo de Robbins	24
2.3.2.3 Modelo ADKAR®	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	27
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA	28
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	28
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	29
3.5 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	29
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	30
4.2 DIFICULDADES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	32
4.3 COMUNICAÇÃO	34
4.4 TREINAMENTO	35
4.5 AGENTES DA MUDANÇA	37
4.6 ADKAR: DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DA MUDANÇA	39
4.7 SUGESTÕES PARA A GESTÃO DA MUDANÇA	44

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	52
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	53

1 INTRODUÇÃO

O mundo está vivenciando sua quarta revolução industrial, a qual possui seu foco na melhoria da eficiência e da produtividade dos processos. Essa revolução oferece um avanço de produtividade com custos reduzidos e maior integração entre o físico e o virtual (CASSAPO, 2016).

Uma das formas de melhorar essa eficiência é através da transformação digital desses processos. Essa transformação está cada dia mais presente nas empresas e no sistema financeiro, se mostrando acelerada, por ser um setor que está em constante mudança, onde se buscam processos mais eficazes e inovadores para manter a viabilidade do negócio (SALTO; OLIVEIRA; TÁVORA JUNIOR, 2011).

No entanto, para acontecer essa transformação, as empresas precisam considerar outro desafio, a mudança cultural de seus funcionários, pois é uma transformação que acontece de dentro para fora, ou seja, começa com os colaboradores, que precisam se adaptar a novas formas de pensar e de trabalhar, o que, geralmente, acaba gerando resistência por parte das pessoas para aceitarem essa mudança. Coghlan (1993 apud HERNANDEZ *et al.*, 2001) visualiza a resistência à mudança como um “fenômeno natural” que ocorre durante os processos de implementação de transformação ou de inovação.

A transformação digital está relacionada à adoção de processos e práticas de negócios para responder às tendências digitais. É necessário se adaptar a como os clientes, parceiros, funcionários e concorrentes usam as tecnologias digitais para ajudar a organização a competir de forma efetiva (KANE, 2017).

Em 2020, o mundo foi impactado pela pandemia do novo coronavírus. Em meio a essa pandemia, a transformação digital foi um tema que teve um enorme avanço. Muitas empresas foram pegadas de surpresa, pois, para elas, esse tema não era relevante ou estava em planos futuros. Porém, o futuro pode ser agora: “Não pense no futuro como algo distante. Na verdade, o futuro é agora, pois sua criação se dá no dia a dia” (GOVINDARAJAN, 2018).

Neste contexto, houve empresas que aproveitaram para acelerar todos os seus planos futuros em relação a esse tema, ganhando muita eficiência em seus processos e ganhando destaque no mercado em que atuam.

A transformação digital tem como seu principal fator a Tecnologia da Informação (TI). A TI deve ser compreendida como uma poderosa ferramenta habilitadora para as mudanças na organização (TAURION, 2009; McAFFE, 2010). Por si, ela não faz nada. Mas, se a organização souber explorar o potencial da tecnologia, pode mudar profundamente a estrutura do negócio (WIRTZ; SCHILKE; ULLRICH, 2010). Essa transformação se tornou um dos principais vetores de mudanças dentro das empresas e se tornou um dos principais ativos dessas empresas

De acordo com o descrito, antes da era digital e da transformação digital, as empresas estavam focadas em estratégias competitivas através de melhorias nos processos internos, interação com os clientes, formas de distribuição de seus produtos e expansão do seu mercado. Quando a transformação digital começou a ser utilizada nas empresas, as estratégias continuaram focadas nessas melhorias de processos, porém, a transformação acelerou-os e obrigou as empresas a adotarem essas mudanças, pois, no mercado atual, o grande desafio das empresas é conseguirem acompanhar essas mudanças na velocidade em que elas acontecem. As mudanças, na sua grande maioria, são complexas e difíceis, estando presentes na rotina das organizações desde o nível operacional até o nível estratégico (BURNES, 2004).

De acordo com Vieira & Vieira (2003), o momento que estamos passando, devido à velocidade da evolução da tecnologia, onde as mudanças de tendências, valores e identidades acontecem de forma cada vez maior e mais rápida, acaba introduzindo novos paradigmas e estabelecendo novos padrões no nosso cotidiano.

Considerando este contexto de transformação digital, surge o interesse de analisar o movimento de transformação digital do ponto de vista da Gestão da Mudança. Desta forma, este estudo visou a compreender a Gestão da Mudança no processo de transformação digital de uma agência de uma cooperativa de crédito.

1.1 PROBLEMA

A necessidade da mudança das organizações está cada vez mais em pauta nas decisões estratégicas de todas as empresas. A transformação digital se encaixa neste contexto, pois seu objetivo é melhorar as organizações, através de mudanças relevantes, combinando tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade (VIAL, 2019).

A instituição financeira na qual este estudo foi realizado é uma cooperativa de crédito centenária. Atualmente, a cooperativa possui mais de 190 mil associados e mais de 730 colaboradores, divididos entre as suas agências e a sede administrativa, localizadas na Serra Gaúcha, no Vale dos Sinos e no Vale do Caí.

Nos últimos anos, a cooperativa alvo deste estudo começou uma série de mudanças: criação de uma área de inovação, aproximação e participação em *hubs* de inovação, parcerias com *startups*, para implantação da transformação digital nos seus processos e nas suas rotinas, com o intuito principal de agilizar seus processos, reduzir custos, melhorar a experiência dos seus associados e dos seus colaboradores e trazer a inovação para dentro da cooperativa.

Como seus colaboradores estão distribuídos em diversas agências e na sede administrativa, em diversas regiões, a organização e Gestão da Mudança acabam sendo mais difíceis. Devido a isso, as lideranças das equipes têm um papel fundamental para o sucesso dessa transformação digital, pois são eles os responsáveis por levar as informações, incentivar as equipes e serem os protagonistas da mudança (PROSCI, 2022).

Sendo assim, este trabalho busca resolver o seguinte problema, que rege esta investigação: *como está ocorrendo a Gestão da Mudança para a transformação digital na agência X desta cooperativa de crédito?*

1.2 OBJETIVOS

Este tópico apresenta os objetivos geral e específicos deste estudo, visando a responder o problema de pesquisa que rege esta investigação.

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo teve como objetivo geral analisar como acontece a Gestão da Mudança para a transformação digital na agência X.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, elencou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar, através da literatura, quais são os fatores críticos na Gestão da Mudança em transformações digitais;
- b) Analisar os principais desafios da Gestão da Mudança para a transformação digital na agência X da cooperativa de crédito estudada;
- c) Propor um direcionamento para a agência X estudada, visando a acelerar os resultados advindos da transformação digital, por meio de práticas de Gestão da Mudança.

1.3 JUSTIFICATIVA

A transformação digital está cada vez mais em voga e vem para melhorar, agilizar e automatizar os processos. Esse estudo teve como parte de seus objetivos identificar os fatores críticos da Gestão da Mudança e analisar os principais desafios para essa transformação em uma agência da cooperativa e contribuir para a produção de material sobre o tema.

A transformação digital nas cooperativas se faz cada vez mais necessária para poder torná-las mais competitivas perante o mercado em que está inserida, o qual faz pesados investimentos nesta área e também enfrenta as *fintechs* (termo oriundo das palavras financeiro e tecnologia) como concorrentes, as quais são geralmente *startups* que se propõem a inovar e otimizar os serviços financeiros (TORRES; FERNÁNDEZ; ZURDO, 2019).

As mudanças no mercado em que a cooperativa está inserida são muito rápidas e, com isso, é necessário ter processos eficientes que agilizem o dia a dia dos colaboradores, podendo, assim, atender as necessidades dos associados o mais breve possível e trazendo uma ótima experiência para ele.

Além dessas mudanças, investimentos em transformação digital também têm outros impactos. O investimento e a implantação da transformação em mais processos significam redução de custos operacionais, processos automatizados e agilizados através da transformação digital, ajudando a aumentar o desempenho das instituições, resultando, desta forma, em redução dos preços dos produtos e serviços (BOMBONATTI FILHO; GASPAR; SILVEIRA, 2013).

Diante do exposto acima, percebe-se que a transformação digital requer diversas mudanças que afetam os indivíduos que participam desse movimento. Quando essas mudanças ocorrem no ambiente de trabalho, pode gerar um

desconforto em cada indivíduo, que se encontra em um ambiente organizado e seguro (BORGES & MARQUES, 2011).

Conforme Vieira & Vieira (2003), as mudanças devem ser entendidas como um processo permanente e contínuo, pois esse processo gera uma necessidade de que os indivíduos estejam sempre atualizados.

Assim, a realização deste estudo justificou-se por proporcionar uma oportunidade de obter conhecimento sobre as mudanças que ocorrem durante um processo de transformação digital em uma agência de uma cooperativa de crédito.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo inicia apresentando o cooperativismo e o cooperativismo de crédito, em que é abordado o início do movimento cooperativista e a definição de cooperativismo de crédito. Após, é apresentado o conceito e as definições de transformação digital e como ela está inserida no cooperativismo. Em seguida, apresentam-se as definições e os desafios da Gestão da Mudança.

2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

*Se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente. Mas se as 20 pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de uma delas, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos.
(THEODOR AMSTAD)*

O movimento cooperativista tem seu início em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, interior da Inglaterra. Um grupo de 28 trabalhadores, entre eles 1 única mulher, se uniram para montar seu próprio armazém, pois não conseguiam comprar o necessário para sobreviver nos armazéns e mercados da região.

A criação dos armazéns pelos trabalhadores era simples: comprar alimentos em grande quantidade e, com isso, barganharem preços melhores e tudo seria dividido igualmente entre eles. Nascia a “Sociedade dos Probos de Rochdale”, que se tornou a primeira cooperativa moderna baseada nos princípios que até hoje são a base do cooperativismo, entre eles a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência. A ideia dos trabalhadores, que são considerados os pioneiros do cooperativismo, deu tão certo que em 1856 a cooperativa já contava com 3.450 sócios e um capital de 152 mil libras (OCB, 2002).

O cooperativismo não é apenas um modelo de negócio é um modelo cujo objetivo é trilhar um caminho de desenvolvimento econômico e social, produtividade e sustentabilidade, unindo o individual e o coletivo. O cooperativismo inicia quando pessoas se unem para buscar um objetivo em comum ou em uma organização onde todos são os donos dessa organização (OCB, 2022).

Para Pagnussat (2004, p.13), uma cooperativa de crédito é uma “sociedade de pessoas, constituída com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus

associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social”. De maneira análoga, nos diz Pinheiro (2008),

Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2008, p. 7).

Ainda conforme Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito estão em constante aperfeiçoamento regulatório, os quais estão se equiparando às demais instituições financeiras, porém, sem deixar de lado os princípios do cooperativismo, possibilitando, com isso, a expansão do cooperativismo de crédito no país. O cooperativismo de crédito vem ganhando grande importância no cenário nacional, no entanto, o que está barrando o crescimento do cooperativismo de crédito no país é o desconhecimento por parte do público em geral.

De acordo com o relatório do Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (*World Council of Credit Unions – WOCCU*), existem mais de 86 mil cooperativas, distribuídas em 118 países, abrangendo os 6 continentes. O número de membros dessas cooperativas já ultrapassa 375 milhões de associados. O relatório também traz os números do Brasil, onde mostra que o país tem mais de 12 milhões de associados, distribuídos em 847 cooperativas (WOCCU, 2022).

Percebe-se que o cooperativismo está em constante evolução e crescimento, mas nunca esquecendo os seus princípios e sua principal finalidade que é atender as necessidades de seus associados, ajudando, assim, no desenvolvimento e no crescimento econômico e social do país.

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital, alavancada pela Indústria 4.0, é destacada por forte presença de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), existindo grande circulação de dados. É necessária conexão entre as empresas e atores externos das

cadeias de valor. Realizar a transformação digital significa digitalizar todos os processos presentes na organização (KAGERMANN *et al.*, 2016).

A transformação digital está presente em todos os campos da empresa. Ela trouxe novas formas de interagir com os clientes. De acordo com Rogers (2017),

As tecnologias digitais mudaram a maneira como nos conectamos com os clientes e lhe oferecemos valor. Muitos de nós crescemos em um mundo em que as empresas transmitiam mensagens e forneciam produtos aos clientes. Hoje, porém, a relação é muito mais interativa, de mão dupla. As mensagens e as avaliações dos clientes tornam muito mais influentes que a propaganda e as celebridades, transformando a participação dinâmica dos clientes em indutor crítico do sucesso das empresas (ROGERS, 2017, p. 5).

Até alguns anos, fazer inovação nas empresas significava risco, custo e demora. Com o avanço da tecnologia e das técnicas de inovação, esse processo se tornou rápido e os riscos e custos podem ser mensurados e reduzidos. Conforme Rogers (2017, p. 6) “As tecnologias digitais também estão transformando a maneira como as empresas inovam”.

A transformação digital vem dos efeitos combinados de várias inovações digitais, novos atores, estruturas, práticas, valores e crenças que mudam, ameaçam, substituem ou complementam as regras existentes nas organizações, ecossistemas, indústrias ou campos (HININGS, GEGENHUBER e GREENWOOD, 2018).

De acordo com o entendimento amplo de Demirkan *et al.* (2016), transformação digital é a transformação profunda e acelerada das atividades, processos, competências e modelos de negócios.

Rogers (2017) elenca cinco domínios fundamentais da estratégia nessa evolução digital: clientes, competição, dados, inovação e valor, conforme quadro 1, abaixo representado.

Quadro 1 - Mudanças da era analógica para a era digital

	De	Para
Clientes	Clientes como mercado de massa Comunicações são transmitidas aos clientes A empresa é o principal influenciador Marketing para induzir à compra Fluxos de valor em mão única Economia de escala (empresa)	Clientes como rede dinâmica Comunicações fluem em mão dupla Os clientes são o principal influenciados Fluxos de valor recíprocos Economias de valor (clientes)

Competição	<p>Competição em setores delimitados</p> <p>Distinções nítidas entre parceiros e rivais</p> <p>Competição é jogo de soma zero</p> <p>Os principais ativos são mantidos na empresa</p> <p>Produtos com características e benefícios únicos</p> <p>Poucos concorrentes dominantes por categoria</p>	<p>Competição entre setores fluidos</p> <p>Distinções nebulosas entre parceiros e rivais</p> <p>Concorrentes cooperam em área-chave</p> <p>Os principais ativos situam-se em redes externas</p> <p>Plataformas com parceiros que trocam valor</p> <p>O vencedor leva tudo, devido aos efeitos de rede</p>
Dados	<p>Dados são dispendiosos para serem gerados nas empresas</p> <p>O desafio dos dados é armazená-los e gerenciá-los</p> <p>As empresas usam apenas dados estruturados</p> <p>Os dados são gerenciados em departamentos operacionais</p> <p>Os dados são ferramentas para gerenciar processos</p>	<p>Dados são gerados continuamente em todos os lugares</p> <p>O desafio dos dados é convertê-los em informações valiosas</p> <p>Os dados não estruturados são cada vez mais úteis e valiosos</p> <p>O valor dos dados é conectá-los entre os departamentos</p> <p>Os dados são ativos intangíveis, importantes para criar valor</p>
Inovação	<p>As decisões são tomadas com base na intuição e na autoridade</p> <p>O teste de ideias é caro, lento e difícil</p> <p>Os experimentos são raros e conduzidos por especialistas</p> <p>O desafio da inovação é encontrar a solução certa</p> <p>O fracasso é evitado a todo custo</p> <p>O foco se concentra no produto “acabado”</p> <p>Otimize o modelo de negócio por tanto tempo quanto possível</p> <p>Julgue a mudança pela intensidade do impacto sobre o negócio vigente</p> <p>O sucesso no mercado dá lugar à complacência</p>	<p>As decisões são tomadas com base em testes e validações</p> <p>O teste de ideias é barato, rápido e fácil</p> <p>Os experimentos são contínuos e conduzidos por todos</p> <p>O desafio da inovação é resolver o problema certo</p> <p>Os fracassos são fontes precursoras e baratas de aprendizado</p> <p>O foco se concentra em produtos de viabilidade mínima e em interações pós-lançamento</p> <p>Evolua antes de ser necessário, para manter-se à frente da disrupção</p> <p>Julgue a mudança pela maneira como cria</p>

		oportunidade para o próximo negócio “Só os paranoicos sobrevivem”
Valor	Proposta de valor definida pelo setor Execute a sua atual proposta de valor	Proposta de valor definida pela evolução das necessidades dos clientes Descubra a próxima oportunidade de criar valor para o cliente

Fonte: Rogers (2017)

Conforme Bock, Iansiti e Lakhani (2017), a transformação digital também pode contribuir para a criação e para a entrega de valor aos clientes.

A transformação digital consiste em reconstruir a empresa em torno dos princípios operacionais digitais, integrando ativos tradicionais para enfrentar novos desafios e buscar novas oportunidades. Para fazer isso bem, as empresas líderes investem não apenas em tecnologia, mas também no desenvolvimento dos recursos e da mentalidade centrados em dados e em rede para colocar essa tecnologia da melhor maneira possível (BOCK, IANSITI E LAKHANI, 2017, p. 6).

De acordo com Zaki (2019), as novas tecnologias apresentadas pela transformação digital estão remodelando a forma como vivemos e trabalhamos. Para o autor, a transformação digital está trazendo uma velocidade e complexidade de mudanças nunca vistas antes e isso obriga as organizações a terem a mesma velocidade e precisão para responder a essas mudanças com qualidade. Ainda conforme o autor, os canais digitais são um exemplo dessa mudança, pois esses canais mudam o comportamento do cliente e as empresas precisam se adaptar a essa mudança, aprendendo a lidar e a superar os obstáculos apresentados.

A transformação digital instiga as empresas a pensar e a agir de forma diferente do que estavam acostumadas a fazer, uma mudança cultural na organização. Essas mudanças são necessárias para elas se modernizarem e acompanharem a evolução do mercado que elas estão inseridas. E as cooperativas de crédito estão inseridas em um mercado muito competitivo quando se fala em transformação digital, principalmente pelos investimentos que seus concorrentes fazem em tecnologia.

2.2.1 Transformação digital e cooperativismo

Byrne & McCarthy (2014) afirmam que as instituições financeiras cooperativas estão fundamentadas em valores cooperativos como igualdade, democracia, equidade e autoajuda. Estas instituições têm a finalidade de unir pessoas que possuem o mesmo senso comum, ou seja, um mesmo interesse entre seus associados. Com isso o relacionamento entre associado e sua cooperativa de crédito é a proposta de valor relacional.

As instituições cooperativas de crédito têm ciência de que em um futuro muito próximo as mudanças advindas da evolução da tecnologia serão muito importantes para o setor que estão inseridas. Estas instituições possuem um grande desafio tecnológico, principalmente devido aos seus concorrentes, como bancos, *fintechs* e agentes não financeiros, já possuírem um alto nível de tecnologia e já usarem os dados de seus clientes como o principal ativo. Devido a isso, o modelo tradicional está ameaçado, forçando, assim, o cooperativismo a rever sua forma de interagir com seus associados (TORRES, FERNÁNDEZ E ZURDO, 2019).

No mercado financeiro atual, podemos observar um aumento na busca por resultados e participação neste mercado. Com isso, ser a principal instituição financeira dos associados de cooperativas de crédito, ou seja, ter a principalidade dele, é um desafio constante, ainda mais tendo como concorrentes os bancos tradicionais e, mais recentemente os bancos digitais ou *fintechs*.

Para fazer frente a esse desafio, as cooperativas de crédito implementam ações relativas à segurança, legislação, riscos, processos eficientes, entre outros, suprindo, assim, as expectativas dos associados. Conforme o estudo dos autores, uma das formas definidas pelas cooperativas para buscar a principalidade de seus associados é através do relacionamento periódico e segmentado, visando uma boa experiência do associado ao realizar negócios com a cooperativa (SAVIO & BASSO, 2019).

Para Charterina (2009), diante das mudanças e das necessidades de inovação, as cooperativas de crédito estão buscando a concretização dos valores que correspondem aos princípios do cooperativismo. Perante o desafio da inovação, o princípio de interesse na comunidade aproxima a cooperativa das pessoas através do interesse pelos seus problemas ou pelas suas necessidades.

Neste viés, as instituições cooperativistas entendem que suas agências são o caminho para concretizar o relacionamento com seus associados. Porém, com a inovação transformando o mundo em um mundo cada vez mais digital, em que os bancos estão transferindo seus relacionamentos para o digital, as cooperativas correm dois riscos: desvantagem de custo e de diferenciação, pois parte dos associados está escolhendo o modelo de autoatendimento como modelo preferencial (WYMAN, 2014; TORRES, FERNANDES & ZURDO, 2019).

Contra-pondo, Wyman (2014) e Ozili (2018) colocam que as cooperativas de crédito necessitam aumentar sua atuação e, com isso, poder competir; mas, principalmente, investir em uma experiência em diversos canais para manter o relacionamento e o engajamento com seus associados.

As cooperativas de crédito têm como seus principais concorrentes bancos públicos e privados, que possuem maior tecnologia em seus produtos e serviços e, assim, conseguem acelerar a abrangência deles para o mercado e para os seus clientes. Com isso, cabe às cooperativas buscarem diferenciais competitivos para terem relevância no mercado. Para alcançar esses diferenciais, as cooperativas precisam fazer diversos movimentos de mudanças de processos e, também, comportamentais, principalmente, nas que envolvam a transformação digital.

2.3 GESTÃO DA MUDANÇA

Quando pensamos na palavra *mudança* sempre remetemos a alguma transformação e a novos desafios que são necessários para as pessoas e para as empresas se adaptarem ao novo. O *Project Management Institute* (PMI) define Gestão da Mudança como “uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a transição de pessoas, grupos e organizações de um estado atual para um futuro, com os benefícios pretendidos” (PMI, 2013, p.7).

Hayes (2002) refere que a Gestão da Mudança está diretamente ligada a modificação ou transformação da organização, visando à qualificação e à melhoria dos processos. Para o autor, a Gestão da Mudança possui o foco no entendimento de como essas mudanças serão realizadas.

Anderson e Anderson (2001) entendem que a Gestão da Mudança deve ter três elementos: conteúdo, pessoas e processos. E que essa mudança deve ser um processo contínuo e não apenas um momento.

- 1) Conteúdo: corresponde ao “o que” da organização precisa ser mudado, como, por exemplo: estrutura, sistemas, rotinas de trabalho;
- 2) Pessoas: este elemento se refere aos sentimentos, aos comportamentos e às emoções das pessoas que estão sendo direta ou indiretamente impactadas pelas mudanças;
- 3) Processos: corresponde ao “como” as mudanças irão ser planejadas, organizadas e implantadas.

Para Fonseca (2000), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre ela é vista como uma ameaça, pois pode provocar um desequilíbrio interno e causar reações adversas entre os colaboradores.

O mundo está mudando em uma velocidade cada vez maior na área da tecnologia, política e social. As notícias e as informações são atualizadas a todo minuto e isso faz com que as organizações precisem se transformar e se adequar ao mercado na mesma velocidade com que informações acontecem. E, desta forma, as organizações não possuem mais o controle e a estabilidade que estavam acostumadas, abrindo espaço para o novo e para o incerto para atender a necessidade do mercado naquele momento (GORESKE, 2007).

No ambiente de trabalho, de acordo com Newstrom (2008, p. 324):

[...] a mudança pode ser descrita como qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete as maneiras como os funcionários devem agir. Essas mudanças podem ser planejadas ou não, catastróficas ou evolutivas, positivas ou negativas, fracas ou fortes, lentas ou rápidas e endógenas ou exógenas (NEWSTROM, 2008, p. 324).

Quando as mudanças, sejam elas rápidas ou de grande impacto, são percebidas e reconhecidas como necessárias, dificilmente são bem aceitas ou despertam comprometimento nos colaboradores. Geralmente, essas mudanças acabam provocando resistência (FONSECA, 2000).

2.3.1 Resistência à mudança

Conforme Guerreiro, Nakayama e Pilla (2002), quando a inovação passou a ser um indicador de avanço para as empresas, a resistência à mudança passou a ser

olhada e tratada de outra forma. Primeiramente, começou-se a olhar características pessoais e, após, os interesses organizacionais.

De acordo com Robbins *et al.* (2010), a resistência à mudança pode ser positiva se tratada através de debates e conversas abertas, pois esses diálogos serão mais produtivos do que o silêncio que a mudança pode causar. Eles também serão indicadores do engajamento dos membros da organização no processo de mudança.

Robbins *et al.* (2010) também assevera que a mudança nem sempre segue um padrão. Para o autor, a mudança pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. A mudança aberta e imediata, que podem se apresentar através de protestos, diminuição no ritmo de trabalho ou ameaças de greve, torna mais fácil para os gestores a administração dessas mudanças.

Já quando a mudança é implícita ou protelada, o desafio é maior para os gestores. A resistência implícita se apresenta através de itens sutis para a organização, como, por exemplo: perda de lealdade, perda de motivação para o trabalho, aumento de erros e defeitos, aumento de ausências por motivos de saúde, ou seja, mais difíceis de identificar. As ações proteladas dificultam a ligação com a fonte de resistência e a reação, pois uma mínima mudança pode se tornar o motivo que faltava, porque resistência a mudanças anteriores foram proteladas e acumuladas.

Robbins *et al.* (2010) ainda classifica as fontes de resistência à mudança em fontes individuais, que são de características humanas, e fontes organizacionais, que são características da própria organização. O quadro 2 resume as fontes da resistência à mudança.

Quadro 2: Fontes de resistência à mudança

Fontes Individuais	Fontes Organizacionais
<p style="text-align: center;">Hábitos</p> <p>Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.</p>	<p style="text-align: center;">Inércia estrutural</p> <p>As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.</p>

<p style="text-align: center;">Segurança</p> <p>As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.</p>	<p style="text-align: center;">Foco limitado de mudança</p> <p>As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se podem fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.</p>
<p style="text-align: center;">Fatores econômicos</p> <p>As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.</p>	<p style="text-align: center;">Inércia de grupo</p> <p>Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.</p>
<p style="text-align: center;">Método desconhecido</p> <p>A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.</p>	<p style="text-align: center;">Ameaça à especialização</p> <p>As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.</p>
<p style="text-align: center;">Incerteza</p> <p>É caracterizada pela falta de informações sobre acontecimentos futuros. Ela representa o medo do desconhecido. A incerteza aumenta o risco de fracasso e torna difícil computar as probabilidades e os custos associados a decisões alternativas.</p>	<p style="text-align: center;">Ameaça às relações de poder estabelecidas</p> <p>Qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.</p>
<p style="text-align: center;">Processamento seletivo de informações</p> <p>As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.</p>	<p style="text-align: center;">Ameaça às distribuições estabelecidas de recursos</p> <p>Os grupos que controlam os recursos geralmente encaram a mudança como uma ameaça, pois tendem a estar satisfeitos com o <i>status quo</i> da organização.</p>
<p style="text-align: center;">Autointeresse dos indivíduos</p> <p>Qualquer proposta de mudança no projeto de trabalho, na estrutura ou tecnologia, pode ameaçar a equipe de trabalho do gerente, podendo levar a uma perda de poder e de prestígio.</p>	

<p>Falta de entendimento e confiança</p> <p>Muitas vezes, os funcionários não entendem a intenção da mudança, desconfiando do processo.</p>	
<p>Avaliações e metas distintas</p> <p>Forma como os indivíduos avaliam as estratégias e objetivos da organização. Para um gerente, a inovação pode ser essencial para garantir que a organização se mantenha competitiva; para os funcionários, a inovação poderá ser vista como um problema ou ameaça à sua segurança, à sua função na organização.</p>	

Fonte: Adaptado de Robbins *et al.* (2010)

Os autores Hernandez e Caldas (2001) destacam que além da importância de analisar os motivos que levam à resistência, é extremamente importante identificar os indivíduos ou grupos de indivíduos que terão maior tendência a resistir à mudança e a razão deste comportamento. Os autores também salientam que diversos esforços empregados pelas empresas para promover a mudança organizacional são anulados quando os fatores que podem gerar resistência não são analisados e considerados.

2.3.2 Modelos de Gestão da Mudança

A Gestão da Mudança apresenta diversos desafios e resistências para a organização administrar. Para auxiliar as empresas, existem alguns modelos e técnicas, em que o objetivo é encontrar soluções de contorno para esses desafios e resistências. Abaixo serão apresentados alguns desses modelos.

2.3.2.1 Modelo de Kotter

De acordo com Kotter (2000), as chances de sucesso no processo de implementação são de apenas 30%. Para buscar o aumento deste percentual de sucesso, o autor criou o “Modelo dos 8 passos da Mudança”.

1º Passo - Crie um senso de urgência: envolva as pessoas que vão participar desta mudança. Desde a diretoria até os clientes. E estes precisam compreender a importância da mudança imediata;

2º Passo - Crie a aliança: identifique os colaboradores e os gestores que poderão ser agentes da mudança. São colaboradores que podem exercer uma influência positiva sobre os demais;

3º Passo - Desenvolva uma visão de mudança: as empresas já utilizam uma visão de futuro para direcionar suas equipes para os objetivos a serem alcançados. Para o processo de mudança, as empresas devem aproveitar essa visão para que seja compreendido pelos colaboradores de forma ágil o que precisa ser feito no dia a dia para se adaptar a novas situações;

4º Passo - Comunique a visão para todos: a Gestão da Mudança deve ser amplamente comunicada para todos os níveis organizacionais, para garantir o aprendizado por todos;

5º Passo - Empodere a base: neste passo, as barreiras humanas, técnicas e normativas devem ser removidas para que as novas mudanças não tenham empecilhos. Empodere as bases e os times, pois são esses profissionais que convivem com as falhas todos os dias e eles são fundamentais para resolvê-las e para mudá-las para que não ocorram.

6º Passo - Crie vitórias a curto prazo: as pessoas se motivam quando alcançam um objetivo. Assim, criar objetivos a curto prazo com a finalidade de comemorar os objetivos alcançados é uma ferramenta para manter as equipes motivadas;

7º Passo - Consolidar melhorias - os objetivos a curto prazo geram diversos ganhos, porém, as mudanças mais profundas levam mais tempo. Neste sentido, não se deve perder o foco delas, pois elas são responsáveis por manter as melhorias contínuas nos processos e projetos; e

8º Passo - Incorporar as mudanças: além de passar por um período de mudança ou por uma Gestão de Mudanças, as empresas precisam incorporar essas mudanças na cultura da empresa. Nesse ponto, os líderes têm papel fundamental através de reforço constante sobre as mudanças no cenário interno e externo da empresa.

Conforme podemos observar acima, a mudança na cultura da empresa é o último passo do processo de mudança e não o primeiro. Com isso, é necessário preocupar-se com todos os passos listados e, posteriormente, ver como essas mudanças afetam a cultura da empresa.

2.3.2.2 Modelo de Robbins

A resistência à mudança provoca barreiras e dificulta a implementação de mudanças organizacionais, portanto, o primeiro passo para implantar mudanças, qualquer que seja, é descobrir a resistência à mudança. Após a descoberta da resistência, é necessário adotar estratégias para lidar com ela. Os autores Robbins *et al.* (2010) apresentam oito táticas para auxiliar os agentes da mudança a lidar com essas resistências:

- 1) Educação e comunicação: comunicar a mudança reduz a resistência em dois níveis. Primeiro, combate a falta de informação. Segundo, a informação levada de forma clara e objetiva facilita o entendimento da necessidade de mudança;
- 2) Participação: quando o colaborador é parte da mudança, ele dificilmente apresentará resistência;
- 3) Apoio e comprometimento: quando o empenho emocional dos colaboradores e, principalmente, dos gestores, for baixo com a mudança, a resistência ganha força. Com isso, é necessário buscar o apoio dos colaboradores para facilitar o comprometimento emocional e desconstruir o *status quo* da resistência;
- 4) Desenvolver relações positivas: os colaboradores tendem a aceitar melhor as mudanças e exercer pouca ou quase nula resistência quando confiam nos gerentes ou gestores que implementam essas mudanças;
- 5) Implementando mudanças de forma justa: uma maneira das organizações diminuírem os impactos negativos da mudança é demonstrar aos colaboradores que ela ocorrerá de maneira coerente e justa;
- 6) Manipulação e cooptação: a manipulação é uma forma de influenciar colaboradores de maneira disfarçada. Para tentar obter de seus colaboradores um apoio às mudanças, as organizações podem distorcer fatos, sonegar informações e criar falsos rumores. A cooptação é a mistura de manipulação com a participação, em que se busca “subornar” líderes de grupos de resistência oferecendo-lhes papéis importantes nas decisões sobre as mudanças. Se os colaboradores perceberem que estão sendo usados, a organização corre o risco de perder toda a credibilidade;
- 7) Selecionando pessoas que aceitam mudanças: de acordo com algumas pesquisas, a habilidade de aceitar e de se adaptar a mudanças está na personalidade de alguns indivíduos. Esses indivíduos estão abertos a experiências, demonstram-se mais flexíveis e dispostos a correrem riscos em relação às mudanças. Com isso, a

organização, conseguindo selecionar colaboradores com essas características, facilitará o processo de mudança; e

8) **Coerção**: ameaças diretas ou de força sobre grupos resistentes consiste em coerção. Podem ser exemplos de coerção: ameaça de transferência, avaliações negativas de desempenho e perda de promoções. As vantagens e desvantagens se assemelham ao caso de manipulação e cooptação.

2.3.2.3 Modelo ADKAR®

Para a mudança acontecer, ela deve começar de forma individual e, posteriormente, terá reflexo na equipe e na organização. Devido a isso, é importante entender como essa mudança afeta um indivíduo por vez. O modelo ADKAR® é uma estrutura para entender e gerenciar mudanças individuais. O modelo ADKAR®, desenvolvido por Jeffrey M. Hiatt, descreve cinco pontos para um sucesso na mudança por um indivíduo ou por uma equipe: (i) consciência da necessidade de mudança; (ii) desejo de apoiar a mudança; (iii) conhecimento de como mudar; (iv) capacidade de demonstrar novas habilidades; e (v) comportamentos necessários à mudança e reforço para sustentá-la (HIATT, 2006).

O modelo ADKAR auxilia no entendimento das necessidades das pessoas durante o processo de mudança e direciona a melhor forma de ajudar para que a mudança ocorra com sucesso (PROSCI, 2022).

Quadro 3 – Modelo ADKAR

Awareness (consciência)	Toda mudança gera um desconforto e a reação mais natural das pessoas a essas mudanças é a resistência. Com isso, a consciência da necessidade da mudança é primordial para superar essa resistência.
Desire (desejo)	Os colaboradores podem apresentar incentivos ou barreiras para desejar a mudança. Se ele não apresentar um desejo de mudar, pode ser considerado difícil ou ser contrário à mudança. Por isso, o gestor imediato é a pessoa mais indicada para adaptar a mudança ao contexto pessoal do seu colaborador.
Knowledge (conhecimento)	Muitas organizações entendem que, para mudar, o primeiro passo é treinar

	seus colaboradores e, com isso, investem valores elevados em treinamentos que acabam sendo inúteis, pois seus colaboradores não despertaram a consciência e o desejo pela mudança.
Ability (habilidade)	Quando o colaborador sabe o que fazer, ele possui o conhecimento da tarefa. Porém, para saber se ele possui a habilidade, é necessário verificar o conhecimento sendo aplicado na prática. E uma forma de desenvolver a habilidade é praticando muitas vezes, até em um ambiente simulado, para que, quando for necessário colocar em prática, ele já terá a experiência de erros e de sua correção.
Reinforcement (reforço)	As pessoas são acostumadas a hábitos. O nosso cérebro é programado para retomar aos nossos hábitos antigos. Assim, a mudança precisa ser monitorada e reforçada sempre que percebido algum indício de volta a hábitos antigos.

Fonte: Adaptado de Prosci (2022)

Trabalhar estratégias de mudanças para obter sucesso depende da compreensão do ambiente, dos indivíduos e da organização. Desta forma, identificar variáveis que estariam provocando as mudanças torna-se uma vantagem para os agentes da mudança, pois o conhecimento permite a administração e a implementação da mudança, aumentando a eficácia organizacional (BRESSAN, 2004 apud SANTOS, 2014).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será abordado o método desta pesquisa, que tem por finalidade analisar como acontece a Gestão da Mudança para a transformação digital na agência X. Para Minayo (2001, p. 16), entende-se metodologia como “o *caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade*”. Assim, conforme a proposta do presente trabalho, a metodologia visa a descrever as técnicas e a abordagem adotada para a coleta e para a análise dos dados.

A seleção dos métodos e procedimentos empregados na pesquisa requer do pesquisador um posicionamento sobre a forma com que pretende construir conhecimento e também coerência com o que ele se propõe a fazê-lo (SILVA & SACCOL, 2012, p.34).

O conhecimento para se tornar científico, passa por etapas mentais e técnicas, ou procedimento intelectuais e técnicos de verificação, ou seja, o caminho para chegar ao conhecimento pode ser considerado como método (GIL, 2008).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada de forma qualitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Também foi utilizado o caráter exploratório para a realização desta pesquisa. Os estudos exploratórios buscam desenvolver, esclarecer e, até mesmo, modificar ideias, para estudos posteriores. Estes estudos têm o objetivo de desenvolver uma visão geral, pois podem se tornar a etapa inicial de uma pesquisa mais aprofundada. (GIL, 2008).

Por fim esta pesquisa foi realizada através de um estudo de caso. O estudo de caso possui a característica de ser um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, em que se busca o conhecimento amplo e mais detalhado (Gil, 2008).

De acordo com Silva & Saccol (2012), pesquisa exploratória é uma primeira visão do que se deve estudar, identificando novos conceitos, para, posteriormente,

desenvolver hipóteses ou argumentos que poderão ser utilizados para pesquisas complementares.

De acordo com Yin (2001, p.32), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA

A unidade de análise é uma agência de uma cooperativa de crédito, localizada na região da serra gaúcha.

Em relação aos sujeitos, entrevistou-se dezenove colaboradores da agência X, com o objetivo de buscar diversas percepções sobre o tema. Os entrevistados foram colaboradores com diversos cargos, que atuam em diversas áreas dentro da agência X, de diversas idades e que estão na cooperativa há poucos meses e há muitos anos.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a etapa de coleta de dados da presente pesquisa, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e observação participante.

As entrevistas semiestruturadas são compostas por itens a serem investigados previamente listados. Mas, durante o decorrer da conversa, possibilita a inclusão de novas perguntas (SILVA & SACCOL, 2012).

De acordo com Gil (2008), a observação participante é quando existe a participação real na vida da comunidade, grupo ou situação, em que o observador está inserido como membro do grupo em questão e, com isso, tem o conhecimento a partir do interior desde grupo.

A observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados (YIN, 2001, p. 116).

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo possui a ligação com os dados qualitativos, compostos por textos de documentos, entrevistas e reportagens (SILVA & SACCOL, 2012).

De acordo com Roesch (1999),

O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Utiliza desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apóiam em métodos estatísticos, com, por exemplo, análise fatorial, a regressão múltipla e a análise discriminante, entre outras (ROESCH, 1999, p. 169).

3.5 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas individuais foram realizadas no período de 18/04/2022 a 12/05/2022. Foram entrevistados quatro gerentes de negócios pessoa jurídica, sete gerentes de negócios pessoa física, dois assistentes de atendimentos, dois estagiários, um assistente pessoa jurídica, um tesoureiro, um caixa e um gerente de agência.

No quadro abaixo é apresentado o tempo de cooperativa dos entrevistados.

Quadro 4 – Tempo de cooperativa

Cargo	Tempo de Cooperativa	
	Até 5 anos	Acima de 5 anos
Gerente de negócios PJ	2	2
Gerente de negócios PF	5	2
Assistente PJ		1
Assistente de atendimento	1	1
Tesoureira		1
Estagiário	2	
Caixa		1
Gerente de agência		1

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados coletados nas dezenoves entrevistas realizadas com os colaboradores da agência X da cooperativa de crédito da serra gaúcha e as percepções levantadas durante este processo.

Nós tópicos seguintes, pode-se separar os itens em dois segmentos. Um dos segmentos é referente ao indivíduo, em que, neste bloco, as observações e percepções são de âmbito individual. Neste bloco serão abordados os temas: Benefícios da transformação digital, Dificuldades da transformação digital e ADKAR.

O outro segmento é de âmbito organizacional, em que a cooperativa possui envolvimento direto para a gestão da mudança em transformação digital. Neste bloco, os temas abordados serão: Comunicação e Treinamento. O tópico Agentes da Mudança está dentro dos dois segmentos. No âmbito individual, foi questionado como cada entrevistado se enxerga como agente da mudança e, no âmbito organizacional, foi questionado quem são os agentes da mudança da cooperativa.

4.1 BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

De forma geral, a compreensão sobre a importância da transformação digital é sobre como ela pode agilizar o dia a dia através das melhorias de processos que ela pode trazer. A transformação digital traz diversos benefícios para o dia a dia, porém, a grande maioria dos entrevistados elencou a agilidade no seu dia a dia de trabalho como o principal benefício da transformação.

Conforme Rogers (2017), o modelo de atuação nos negócios antigo não funciona mais no mundo atual e, com isso, é preciso se adaptar. Para essa adaptação, a transformação digital é inevitável. Esta visão foi reforçada pelo entrevistado 8:

Eu acho de extrema importância, porque a gente precisa e é constante o crescimento e inovação e se adaptando aos novos cenários que estão aparecendo, é muita oportunidade são muitas áreas que tem por aí e a gente precisa se atualizar, estar por dentro, senão vai ficando para trás... (ENTREVISTADO 8).

Também podemos observar que alguns dos entrevistados, elencam a agilidade como um benefício para si mesmo, como vai ajudar na sua rotina e não pensando no

associado ou demais colegas. Esse ponto pode ser verificado conforme resposta do respondente 3.

Pensando, eu acho que veio para agregar. (...) ela traz uma agilidade para o meu dia a dia. (...) Traz uma agilidade que antes tinha que pegar o carro ir até o lugar para pegar uma assinatura. Significa ganho de tempo (ENTREVISTADO 3).

Os entrevistados também elencaram outros benefícios que a transformação digital promove, conforme relatos dos entrevistados abaixo.

- Evolução: o mercado, tanto de trabalho como de negócios, está em constante transformação e, com isso, é importante acompanhar essa evolução. Para poder acompanhar essa evolução, é necessário o desenvolvimento dos colaboradores, como trazem os entrevistados 6, 13 e 16, respectivamente.

Eu acho que é acompanhar a evolução do mercado como um todo (...) vem para melhorar, para te dar mais tempo (...) (ENTREVISTADO 6).

Olha... eu acho que o mundo está evoluindo muito rápido... os processos, sistemas, estão evoluindo... então, para mim, eu vejo que se eu não andar junto, vou ficar para trás (...) (ENTREVISTADO 13).

É muito importante, porque é uma evolução dos modelos de trabalhos atuais e ajuda muito a otimizar o tempo (ENTREVISTADO 16).

- Simplificação: o entrevistado 18 elenca que a transformação digital pode ser utilizada para achar soluções simples e práticas para os problemas do nosso dia a dia.

Transformação digital é, para mim, um olhar para os diversos problemas que se apresentam, olhar para aqueles problemas e pensar algo prático e simples que possa ser usado e transformado para gerar uma mudança, tanto uma mudança interna, quanto uma mudança externa, (...) várias pessoas estão pensando, o próprio South Summit que está acontecendo em Porto Alegre, quantas coisas estão sendo

pensadas que são problemas atuais complexos ou simples que podem gerar mudanças para as pessoas e impactar pessoas (ENTREVISTADO 18).

4.2 DIFICULDADES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Uma das dificuldades evidenciadas nas respostas dos entrevistados foi a mudança de comportamento que a transformação digital exige e essa mudança acaba gerando resistência ao processo de transformação digital.

De acordo com Robbins *et al.* (2010, p. 568) “a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada”. Pode-se perceber isso no decorrer das entrevistas, em que os entrevistados apresentaram diversos elementos, como dificuldades que a transformação digital apresenta, em que a grande maioria dos entrevistados elencou que a maior dificuldade é a mudança no comportamento. Foi possível perceber que a resistência à mudança e à adaptação gera sentimentos, como sofrimento, para essa adaptação.

É resistência na adaptação, olhando mais a equipe, nesse sentido, mas acho que essa resistência à adaptação e o sofrimento que gera de alguns de não comprar logo a ideia, usar e testar para depois tirar conclusões e sugerir melhorias, eu acho que isso é o mais importante de tentar usar tudo que foi disponibilizado para nós (...). (ENTREVISTADO 18).

(...) eu acho que a principal dificuldade é a gente sair do que a gente está acostumado, às vezes, a gente faz uma coisa só porque sempre foi feita assim e, talvez, o melhor meio (...) é, então, sair do comodismo (ENTREVISTADO 14).

Algumas outras resistências, também relacionadas ao indivíduo, que apareceram nas entrevistas, foram a dificuldade de algumas pessoas aderirem à transformação digital e de pessoas que estão acostumadas com as suas tarefas e, com isso, acabam entrando no automático, o que torna muito difícil sair desse automático para um movimento de transformação digital. Esses pontos foram reforçados pelos entrevistados abaixo:

Sim, é bem tranquilo... eu acredito que, claro, quando vem assim uma novidade, a gente fica um pouco receoso... vai mudar, vai sair da zona de conforto, mas é tranquilo a adaptação (...) então, eu acredito que cada vez mais a gente tem que se adaptar mais rápido a essas novidades, a essas alterações (ENTREVISTADO 2).

Benefícios são muitos: agiliza os processos, economiza papel e economiza outras coisas. E eu acho que a principal dificuldade é a gente sair do que a gente está acostumado, às vezes, a gente faz uma coisa só porque sempre foi feita assim, e, talvez, o melhor meio (...) é, então, sair do comodismo (ENTREVISTADO 14).

A transformação digital está ligada a processos e práticas para responder às tendências digitais. Assim, a transformação digital acaba sendo muito vinculada aos avanços tecnológicos e à velocidade que esses avanços acontecem, gerando preocupação em alguns entrevistados de como conseguir acompanhar esses avanços na velocidade que eles acontecem.

Transformação digital é o futuro (...). Tudo está mudando e a gente tem que acompanhar o processo e ajudar quem sabe com ideias (...) eu tenho que analisar e pensar o que pode ser mudado ali o que que pode ser transformado (ENTREVISTADO 4).

Olha, eu acho que o mundo está evoluindo muito rápido... os processos, os sistemas, estão evoluindo, então, para mim, eu vejo que se eu não andar junto, vou ficar para trás (...) (ENTREVISTADO 13).

A participação dos colaboradores no processo de mudança auxilia na diminuição à resistência a essa mudança (ROBBINS *et al.*, 2010). Isso também se aplica no processo de transformação digital, pois o colaborador, participando de momentos de práticas de transformação digital, irá compreender melhor esse processo, pois terá a visão de dentro do processo, sendo participante e não somente um espectador.

Eu acho que eu sou apoiadora, porque quando vem uma mudança, eu procuro já incluir ela no meu dia a dia, seja uma ferramenta ou, até mesmo, uma nova forma de trabalho, ou um novo processo de forma geral, já procuro me adaptar (...) (ENTREVISTADO 10)

Eu acho que não é todos que são desenvolvidos. (...) toda a inovação tem que ir primeiro testar ela, para, depois, eles passarem... mas eu acho que tem bastante coisas que não são bem explicadas (...) (ENTREVISTADO 1).

4.3 COMUNICAÇÃO

O grande desafio para a cooperativa é alterar o modo de pensar (*mindset*) dos colaboradores para eles poderem ousar mais e estar com a mente aberta para o novo e desconhecido que a transformação digital traz.

Um dos caminhos é pela comunicação com seus colaboradores. Conforme Robbins *et al.* (2010), em suas oito táticas para reduzir a resistência à mudança, através da primeira tática, *Educação e comunicação*, os autores enfatizam que comunicar as mudanças reduz as resistências em dois níveis: 1º) falta de informação; 2º) informação clara e objetiva facilita o entendimento da necessidade da mudança.

Ao serem questionados se a cooperativa possui uma boa comunicação com os colaboradores em relação à transformação digital, pode-se perceber que existe uma divisão entre os entrevistados que entendem que a cooperativa é muito clara na comunicação e os entrevistados que entendem que a comunicação nem sempre é clara ou que não fica claro a comunicação.

Tento entender, mas nem sempre fica bem claro(...). Eu não sei se é a forma com que a gente recebe a informação ou quem passa a informação. (...) Precisa uma pessoa para pegar aquilo ali e entender bem aquilo ali para poder disseminar porque nem todo mundo vai aprender quando a Sede manda um áudio para nós ou um vídeo explicando não tem como ainda mais um processo que muda bastante (...) (ENTREVISTADO 1).

(...) desde que eu entrei na cooperativa até aqui muitas coisas mudaram e, a meu ver, todas as informações foram claras e tudo pensando para facilitar a nossa vida e estar sempre melhorando os processos (...) (ENTREVISTADO 4).

Cooperativa deixa claro, te dá praticamente tudo mastigado, porque o que eles fazem ali é só para melhorar (...) às vezes, a gente tem alguma dificuldade e tem onde buscar informação para ter a solução (ENTREVISTADO 5).

Não. Vem meio vaga... eu acho que eu sempre achei isso... as informações são meio vagas e, depois, com o tempo, vão complementando aquelas informações lá... vão se aprofundando (...) (ENTREVISTADO 9).

4.4 TREINAMENTO

Além da comunicação clara e objetiva, também é necessário treinar e desenvolver os colaboradores para o processo de transformação digital. O quinto passo do Modelo dos 8 passos da Mudança, de Kotter (2000), traz o empoderamento da base com um pilar para que a mudança não encontre empecilhos no que se trata sobre barreiras técnicas e normativas, pois são os profissionais dos times que lidam com as falhas e são os responsáveis por resolvê-las no dia a dia.

De forma geral, os entrevistados entendem que a cooperativa disponibiliza treinamentos e ferramentas para o desenvolvimento dos colaboradores no processo de mudança para a transformação digital, mas também entendem que a mudança precisa partir de cada um, pois o desenvolvimento também é responsabilidade de cada colaborador, não somente da cooperativa, ou seja, entendem que seja 50-50% de cada.

Eu acho que é meio a meio, 50% de cada lado (...) o problema é que a gente fica muito na resistência (...) A gente precisar querer. Nós somos responsáveis por metade do processo (ENTREVISTADO 6).

Acho que não, porque essa mudança é pessoal, de cada um, não é dá cooperativa... não acredito que a cooperativa vai desenvolver as pessoas para se adaptarem a mudarem para essa transformação digital... isso aí tem que partir de cada um... (ENTREVISTADO 9).

Alguns entrevistados também trouxeram que, para eles, somente algumas pessoas da cooperativa recebem um desenvolvimento maior quando se trata de transformação digital.

Eu acho que não é todos que são desenvolvidos. (...) toda a inovação tem que ir primeiro testar ela para, depois, eles passarem...mas eu acho que tem bastante coisas que não são bem explicadas (...). A gente é muito bem desenvolvido com a venda do produto, mas com a parte ...ferramenta da coisa, falta desenvolvimento. Vamos pensar em quem entra hoje (...) quem tem que ensinar é quem está aqui dentro da agência e a pessoa que está ali aprendendo, ela vai aprender da forma que eu entendi (ENTREVISTADO 1).

Acho que alguns que têm mais acesso à informação, não é uma comunicação ainda que é fluente em todas as agências, não é desenvolvimento para todos e não existe uma desenvolvimento para todos, existe mais centralizado e aí pensado por algumas pessoas e eu acho que a visão da prática do dia a dia ajudaria também nesse processo, quanto mais próximo for e mais pessoas envolvidas no processo do dia a dia, eu acho que agilizaria bastante o processo de mudança e desenvolveria mais colaboradores também, porque quando constrói junto, eu sou responsável por aquilo, então, eu preciso também usar aquilo (...) se tu criar junto, tu vai entender melhor e o processo de adaptação é melhor... (ENTREVISTADO 18).

Considerando os pontos acima, podemos concluir que os colaboradores que buscam o conhecimento por conta própria tendem a ter uma maior afinidade com o tema transformação digital e, assim, acabam saindo na frente dos demais colaboradores em relação a oportunidades que a cooperativa oferece, pois os demais colaboradores podem acabar tendo medo de participar dessas oportunidades por ainda não terem afinidade com o tema.

4.5 AGENTES DA MUDANÇA

Anderson e Anderson (2001) elencam três elementos para a gestão da mudança e um deles é as *peessoas*. Este elemento trata sobre os sentimentos, comportamentos e emoções das pessoas. Baseado neste elemento, foi questionado aos entrevistados como eles se enxergavam, como agentes da mudança, dentro do processo de transformação digital.

A maioria dos entrevistados se considera como incentivador ou apoiador da transformação digital, entendem que uma forma de incentivar é mostrar para os demais colegas os benefícios que a transformação digital traz. Alguns entrevistados já entendem que a transformação digital somente dará certo se cada um fizer um movimento interno, ou seja, só depende de cada um. Já para outros entrevistados, estar inseridos no processo de transformação digital é poder educar e ajudar as pessoas a se adaptarem ao processo de transformação digital.

Eu acho que cada pessoa tem uma facilidade, uma dificuldade a mais de aprender as coisas... acho que o meu papel é incentivar o uso... utilizar bastante aqui e disseminar para as pessoas que talvez não tenham utilizado (...) eu acho que o papel é de incentivar o uso. Ser um apoiador... (ENTREVISTADO 1).

(...) como eu gosto da transformação digital, como eu apoio isso, a minha maneira seria exatamente isso: vender para as pessoas que isso é bom, que não tem como retroceder, a gente já está vivendo isso. A pandemia, por si só, já agilizou o que tinha para agilizar, então, só veio como como benefício para nós, tem que saber se adaptar isso... (ENTREVISTADO 7).

O meu papel é poder compartilhar o que eu sei com as pessoas(...) busco aprender com outras pessoas (...) eu acredito que não adianta a tecnologia avançar se as pessoas não avançarem juntas... (ENTREVISTADO 12).

Gosto bastante, eu sou mais novo e eu cresci nessa transformação, então, tudo o que eu puder ajudar para melhorar um processo, quando eu vejo que eu consigo, que eu

tenho conhecimento sobre, eu tento ajudar e sou um apoiador... (ENTREVISTADO 14).

Quando questionados sobre quem são os agentes da mudança da cooperativa, responsáveis para dar certo o processo de transformação digital, as respostas dos entrevistados ficaram dívidas em três grupos: líder direto, todos e cooperativa.

- Líder direto: O líder direto da agência, que é ocupado pelo gerente da agência, já possui a atribuição de ser disseminador e incentivador das estratégias da cooperativa nas agências. Três entrevistados elencaram o líder direto como principal agente da mudança, trouxeram que não adianta vir da diretoria incentivos ou instruções, pois não são eles que estão próximos, no dia a dia da agência. Também não adianta ter uma equipe em um contexto em relação à transformação digital se o líder direto não está no mesmo contexto do restante da equipe.

Eu acho que, os nossos gerentes de agências, eu acho que são as pessoas certas. Eles precisam comprar a ideia para que o negócio funcione. (...) (ENTREVISTADO 1).

Eu acho que a própria liderança, muitas vezes. (...) às vezes, você tem até uma equipe por trás que quer fazer diferente, que tem vontade de usar, vontade de fazer diferente o trabalho, mas empaca por tem um líder que não quer fazer diferente, então, eu acho que teria que ser muito forte essa cultura com a liderança e que eles realmente usassem isso também para que conseguissem, cada um, trazer para a sua equipe essa mudança (...) (ENTREVISTADO 3).

- Todos: onze entrevistados elencaram que todos são responsáveis para a transformação digital dar certo. Entendem que a transformação digital é um conjunto de atividades e processos em que cada pessoa tem uma responsabilidade. Então, para a transformação digital funcionar da melhor forma é preciso que cada um desenvolva a sua parte e, com isso, o processo de transformação digital será mais efetivo.

(...) falar em transformação digital, eu penso muito no nosso dia a dia, eu penso muito mais no processo das coisas (...). Acho que é em conjunto, então, todos são fundamentais... (ENTREVISTADO 11).

Eu acho que começa desde o assistente de atendimento, os gerentes pessoa física, gerente de PJ, o diretor, etc. (...) todo mundo tem o seu papel dentro e todos contribuindo um pouquinho já se consegue fazer muito. Começando no menor cargo e indo até o maior cargo... (ENTREVISTADO 12).

- Cooperativa: cinco entrevistados entendem que a orientação, o incentivo e demais elementos para dar certo a transformação digital precisa vir dos diretores e das áreas ligadas à Sede da cooperativa.

(...) então, tem que vir de cima, o processo precisa vir da sede o mais redondo possível, tem que ser testado lá mais. Então, os agentes fundamentais são as pessoas que constroem os processos... (ENTREVISTADO 6).

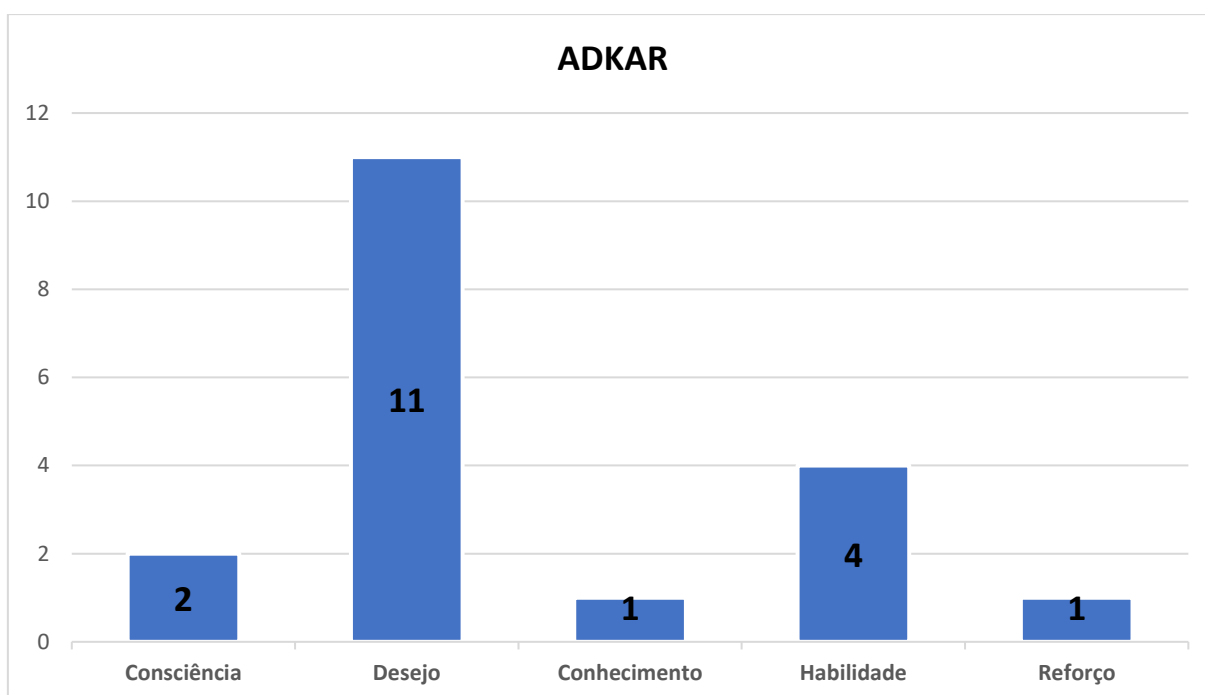
A gestão de pessoas tem um papel importante, a própria gerência de relacionamento, de pensar a comunicação como forma de como comunicar. Acho que os diretores são pessoas importantes também, o próprio líder da agência, mas tem que vir informações mais completas para nós (...) (ENTREVISTADO 18).

4.6 ADKAR: DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DA MUDANÇA

O modelo de Gestão da Mudança ADKAR é uma ferramenta que auxilia as empresas e líderes delas a analisarem e entenderem em que momento os seus colaboradores se encontram em relação à mudança que a empresa está propondo. Neste estudo, os entrevistados foram convidados a responder em que passo do modelo ADKAR eles se consideram estar.

O gráfico abaixo apresenta o resultado do questionamento feito aos entrevistados: *Em qual item do modelo ADKAR você se considera estar neste momento, em relação às mudanças que o processo de transformação digital traz?*

Gráfico 1 – Respostas modelo ADKAR



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Observando o item *Consciência*, que é o passo do modelo ADKAR que tenta entender o porquê da mudança, pois faz parte da natureza humana tentar entender a lógica por trás da mudança necessária (PROSCI, 2022), tivemos dois respondentes que consideraram que estão nesse passo.

Vale ressaltar a diferença de cargo e tempo de cooperativa, em que um respondente já está há doze anos na cooperativa e o outro respondente está há seis meses na cooperativa. Pode-se interpretar que o respondente com mais tempo de cooperativa está tendo a consciência agora da necessidade de mudar em relação à transformação digital e o respondente com menos tempo de cooperativa já entra na cooperativa com essa consciência de mudança, pois entra em um momento em que a cooperativa já está mais aprofundada no movimento de transformação digital.

A conscientização exige muita informação sobre os motivadores internos e externos. Com isso, para o colaborador mais antigo, a cooperativa precisa fazer um esforço muito maior para conseguir conscientizar ele dessa mudança, sendo necessário apresentar diversos fatores e vantagens da mudança, pois, senão ficar claro para ele esses motivadores, a falta de clareza pode se transformar em uma resistência para a mudança.

Já para o colaborador que recém entrou na cooperativa, essa conscientização poderá se tornar algo mais simples, pois ele já será inserido em um contexto de transformação digital.

Analisando o item *Desejo*, que representa a vontade de estar inserido e participar das mudanças (PROSCI, 2022), em que se observa que teve o maior número de respondentes, pode-se perceber que tem respondentes de praticamente todos os cargos; as idades variaram de 22 anos até 51 anos; e, em relação ao tempo de cooperativa, a variação foi de 2 meses até 22 anos.

Diante desses dados, podemos afirmar que o desejo de mudar é uma escolha individual, não tendo influência de cargo, da idade ou do tempo de cooperativa e, sim, das circunstâncias pessoais de cada indivíduo. O desejo de mudar não está na mão dos diretores ou dos líderes das organizações. Eles podem influenciar o desejo, mas a decisão sempre será do indivíduo, de participar ou não dessa mudança (PROSCI, 2022). Considerando a quantidade de respondentes neste passo, pode-se entender que a cooperativa está conseguindo despertar a vontade em seus colaboradores de participar do movimento de transformação digital.

O *Conhecimento* está dentro de cada indivíduo. Este conhecimento representa a informação, o treinamento e a educação que serão necessários para saber como mudar (PROSCI, 2022). Apenas um respondente se considerou neste passo. Este respondente possui 6 anos de cooperativa e 36 anos de idade. Considerando o tempo de cooperativa e ser o único respondente nesta função, podemos interpretar que é o único que se sente com o conhecimento necessário para a mudança que a transformação digital exige na sua área. Neste passo, podemos ter um ponto de atenção para a cooperativa, pois a quantidade de colaboradores que entendem como mudar é muito baixo, mesmo para uma amostra pequena de colaboradores.

No passo *Habilidade*, onde o conhecimento é aplicado e transformado em prática em um ambiente real (PROSCI, 2022), tivemos quatro respondentes: dois respondentes são gerentes de negócios pessoa jurídica, um assistente de atendimento e um gerente de negócios pessoa física, ou seja, tivemos mais que uma função neste passo.

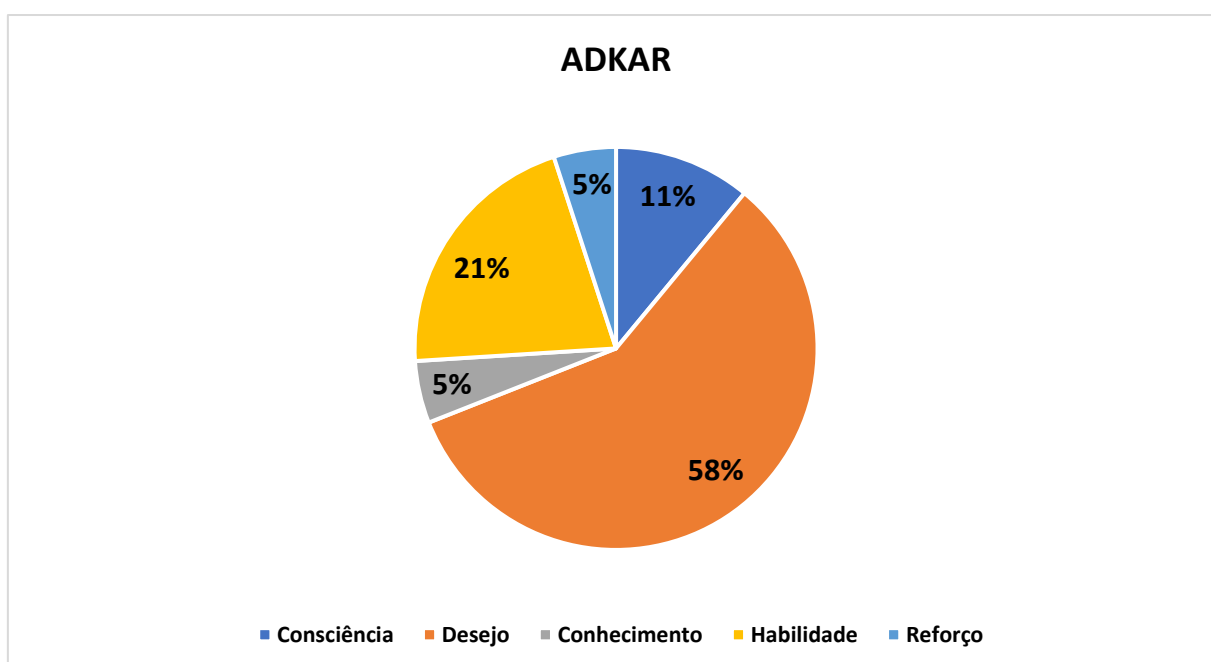
Em relação a idade, o mais novo tem 26 anos e o mais velho, 43 anos. Em relação ao tempo de cooperativa, este variou entre 6 meses e 12 anos. Esses colaboradores consideram que já passaram pelos demais passos e já conseguem inserir na prática a transformação digital no seu dia a dia de trabalho.

Em relação ao passo *Reforço*, que é o passo final do modelo ADKAR e o mais difícil, pois sustenta a mudança a longo prazo, pode-se dizer que se torna um desafio grande, pois é da natureza humana retornar ao estado mais confortável e seguro. O reforço possui três finalidades: 1) sustentar a mudança; 2) impulsionar a mudança para o estado futuro; e 3) aumentar a agilidade para futuras mudanças (PROSCI, 2022).

Neste passo, tivemos um respondente, que possui 4 meses de cooperativa e 42 anos de idade. Podemos interpretar que esse respondente, mesmo com pouco tempo de cooperativa, já passou pelos demais passos da mudança, provavelmente, devido a suas experiências anteriores e, hoje, poderia ser considerado um agente da mudança, apoiando a cooperativa e a reforçando com os demais colegas as vantagens de se adaptarem ao movimento de transformação digital.

O gráfico abaixo apresenta em percentual a quantidade dos entrevistados em cada item do modelo ADKAR, em que 58% (cinquenta e oito) dos entrevistados se considera no item Desejo, 21% (vinte e um) no item Habilidade, 11% no item Consciência e, empatados, com 5% (cinco), se consideram no item Conhecimento e Reforço.

Gráfico 2 - % de respondentes nas etapas do Modelo ADKAR



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Conforme gráfico 2, o *Desejo* é o passo em que a maior parte dos entrevistados se considera estar. Neste passo, os colaboradores se identificam com a mudança que está ocorrendo e percebem que essa mudança possui ligação com eles e, com isso, desejam participar desse movimento de mudanças. O próprio contexto organizacional é favorável a esse desejo, pois, nos últimos anos, a cooperativa tem avançado no tema transformação digital, através de inovação em processos, contato com *hubs* de inovação e participação em eventos de inovação. Através desses movimentos, a cooperativa incentiva seus colaboradores a quererem participar desse movimento de transformação digital. Pode-se perceber que o movimento de inovação na cooperativa é constante, pois, se não for constante, o desejo pela transformação digital pode diminuir ou, até mesmo, acabar.

Desta forma, a cooperativa precisa aumentar os esforços para trazer os colaboradores para esse desejo novamente. Durante as entrevistas, foi possível perceber que a grande maioria dos colaboradores que está nessa etapa da Gestão da Mudança precisa buscar desenvolvimento para conseguir avançar para o próximo passo, o conhecimento, pois notou-se o grande desejo pela transformação digital, mas falta o conhecimento de como colocar em prática a transformação digital. Parte desse desenvolvimento pode ser dentro da cooperativa mesmo, através da maior utilização e conhecimento das ferramentas que a cooperativa possui, participando de experiências de inovação que a cooperativa desenvolve. A outra parte vai depender de cada pessoa buscar informações e conhecimento sobre a transformação digital.

O segundo passo em que mais entrevistados se consideram estar é a *Habilidade*. Neste passo, estão os colaboradores que colocam o conhecimento em prática, ou seja, os entrevistados que se consideram nesse passo são os colaboradores que já estão utilizando as ferramentas da transformação digital e vivenciando ela na prática. São colaboradores que já conseguiram superar velhos hábitos de trabalho e conseguiram desenvolver novas habilidades, utilizando a transformação digital como aliada e não tendo resistência a ela. Eles entendem que a cooperativa disponibiliza ferramentas necessárias para conseguirem executar o seu dia a dia de trabalho de forma diferente, utilizando a transformação digital.

Em seguida, temos o passo *Consciência*. Neste passo, estão os entrevistados que entenderam que a transformação digital é necessária. Os colaboradores que estão nesse passo tendem a não fazer movimentos de resistência à mudança, porém, não fazem nenhum movimento de mudança para colocar a transformação digital em

prática. Entretanto, o passo de consciência é muito importante para poder avançar para os próximos passos do ADKAR, pois a consciência é o que vai estimular os próximos passos.

E, por último, empatados, temos os passos *Conhecimento e Reforço*. O conhecimento é um dos passos mais importantes, pois, nesse passo, é quando o colaborador tem o conhecimento de como utilizar, na prática, a transformação digital. Neste passo, temos apenas um entrevistado, que já se considera nesse passo. No passo reforço, também temos apenas um entrevistado que se considera no passo de já conseguir incentivar e ajudar os demais colegas a não voltar para os velhos hábitos de trabalho, em que não utilizavam a transformação digital.

4.7 SUGESTÕES PARA A GESTÃO DA MUDANÇA.

Abaixo, segue um quadro com os temas macros da mudança, identificados durante o trabalho, seus desafios e propostas para auxiliar durante esse processo de mudança.

Quadro 5 – Tema, desafios e propostas para Gestão da Mudança

TEMA	DESAFIOS	PROPOSTA
Adaptação	Como se adaptar à mudança	Realizar um diagnóstico, por meio de pesquisa estilo <i>Forms</i> , para entender qual processo as pessoas estão tendo mais dificuldade de adaptação na transformação digital.
Agentes da mudança	Cada um entender seu papel dentro do processo de transformação digital	Demonstrar que todos têm um papel no processo de transformação digital, que não é só responsabilidade da cooperativa e seus líderes. Fazer um encontro para conscientizar todos a serem apoiadores da transformação digital.
Agilidade	Mudança no comportamento	Percebe-se que os colaboradores têm o entendimento de que a transformação digital traz agilidade para o dia a dia deles. Realizar práticas em que eles consigam enxergar o quanto essa agilidade economiza tempo no seu dia a dia. Para essas práticas, rever os principais processos executados no dia a dia e demonstrar as ferramentas que a transformação digital disponibiliza para realizar esses processos de outra maneira.
Comunicação	Deixar a comunicação sobre transformação	Analisar a necessidade de adaptação da comunicação sobre a transformação digital para

	digital clara para todos	que ela chegue clara para todos os colaboradores da cooperativa. Utilização de ferramentas digitais de apresentações curtas sobre transformação digital na cooperativa.
Ambientes digitais	Utilizar mais canais digitais	Como a grande maioria considera-se adaptado aos ambientes digitais, levar a transformação digital por diferentes canais de comunicação, como, por exemplo, podcasts.
Incentivar e apoiar	Colocar em prática a transformação digital	Identificar os principais incentivadores e apoiá-los a aumentar o incentivo dos demais colegas para colocar em prática a transformação digital. Ao identificar esses apoiadores, direcionar materiais e conteúdo (textos, vídeos e ferramentas) que possam aumentar seu conhecimento em transformação digital e, após, passar para os demais colegas.
Desenvolvimento	Responsabilidade individual e da cooperativa	Incluir um módulo de transformação digital dentro do programa de desenvolvimento que a cooperativa faz anualmente para os seus colaboradores. Nesse módulo, incluir todos os colaboradores para participar. E, no final do módulo, reforçar que o conhecimento também é de responsabilidade de cada um buscar.
Tomada de decisão	Utilizar a transformação digital como ferramenta de apoio para a tomada de decisão	Continuar a implantação de ferramentas e de processos que automatizem a tomada de decisão, auxiliando, assim, os colaboradores a tomarem decisões mais assertivas e ágeis.
Cultura	Implantar 100% a transformação digital na cultura da cooperativa	Seguir com o que está sendo feito, pois a grande maioria entende que a cooperativa está no caminho para a transformação digital estar 100% na cultura da cooperativa. Continuar com as iniciativas junto aos <i>hubs</i> de inovação. Ao selecionar os colaboradores para participar dessas iniciativas, selecionar colaboradores que ainda não participaram de nenhum destes momentos, proporcionando, assim, imersões na transformação digital para a maior quantidade possível de colaboradores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital traz diversas mudanças para as pessoas e o maior desafio é como geri-las no dia a dia dentro da cooperativa, de forma intencional e consciente. Teoricamente, um bom desenho de gestão da mudança reduz a dificuldade de adoção do processo. É quase que uma troca para não precisar sofrer tanto na adoção da mudança em si, pois, ao mesmo tempo que a cooperativa precisa fazer diversas iniciativas para a implantação da transformação digital, através de novas tecnologias, ferramentas e inovação em seus processos operacionais, ela também precisa fazer uma gestão de como todas essas mudanças estão afetando seus colaboradores para garantir a efetividade das mudanças nos processos. Diante deste cenário, o objetivo deste estudo, analisar a gestão da mudança para a transformação digital em uma agência da cooperativa, foi plenamente atingido.

Durante o estudo, pode-se perceber que a transformação digital é uma realidade em todos os setores, e, no setor financeiro, o qual a cooperativa está inserida, é muito mais evidente. Foi possível evidenciar que o item que a transformação digital mais impacta é a mudança de comportamento. Com isso, podemos destacar que o fator de sucesso para a digitalização de uma cooperativa e seus processos é uma boa gestão dessas mudanças, pois a mudança no comportamento das pessoas é evidente durante o processo de transformação digital.

Através das entrevistas realizadas com os colaboradores desta agência foi possível coletar informações de quais principais desafios e principais mudanças estão sendo percebidas por esses colaboradores em relação à transformação digital.

Verificou-se que o modelo ADKAR, trazido neste estudo, mostrou-se um modelo bastante efetivo para diagnosticar as lacunas das mudanças apresentadas pela transformação digital, no qual 58% dos entrevistados se considerou estar no item *Desejo*, 21% no item *Habilidade*, 11% no item *Consciência*, 5% no item *Consciência* e 5% no item *Reforço* desse modelo.

Podemos concluir, desta forma, que a maioria dos entrevistados está concentrada no item *Desejo*, o que significa que ainda há um caminho para ser desenvolvido com os entrevistados, para poderem avançar para as próximas etapas do modelo ADKAR e, assim, a mudança se tornar mais rápida e efetiva.

Assim sendo, se indica realizar ações para sair da etapa de desejo, capacitando e habilitando para efetiva adoção entre outras práticas, colocando os colaboradores nas próximas etapas da gestão da mudança, pois se continuarem na etapa do desejo, a transformação digital não será colocada em prática e isso atrasará o processo de digitalização da cooperativa.

Alguns concorrentes da cooperativa podem estar mais avançados no processo de transformação digital e os associados da cooperativa podem ser clientes desses concorrentes. Isso pode fazer com que esses clientes exijam da cooperativa o mesmo nível de transformação digital, por isso, é importante que os colaboradores tenham o conhecimento e a habilidade de usar as ferramentas que a cooperativa disponibiliza que, muitas vezes, são do mesmo patamar de seus concorrentes.

Conforme evidenciado nas entrevistas, alguns colaboradores já estão mais à frente em relação a utilizar a transformação digital através de ferramentas no seu dia a dia. Sugere-se que esses sejam incentivados a serem os principais agentes da transformação digital na agência, para apoiarem os demais colegas na adaptação às mudanças que a transformação digital apresenta, auxiliando-os na utilização dessas ferramentas que a cooperativa disponibiliza para utilizar a transformação digital no seu dia a dia.

Como limitação deste estudo, pode-se citar que a análise e a interpretação dos dados e das informações encontradas, limitou-se ao contexto específico da Gestão da Mudança em relação à transformação digital em uma única agência da cooperativa, o que não representa o contexto das demais agências desta cooperativa.

Ao longo do desenvolvimento deste estudo, foi possível identificar que o desenvolvimento de futuros estudos podem ampliar o entendimento dos itens estudados, para buscar outras confirmações e validações em relação aos resultados obtidos. Como sugestão, recomenda-se um estudo em todas as agências da cooperativa, para se poder construir um resultado amplo sobre a Gestão da Mudança no processo de transformação digital.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. **Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- BOCK, R.; IANSITI, M; LAKHANI, K. What the companies on the right side of the digital business divide have in common. **Havard Business Review**, v.3, n.2, p. 1-6, 2017.
- BOMBONATTI FILHO, O.; GASPAR, M. A.; SILVEIRA, M. A. P. D. Estratégia de investimentos em tecnologia da informação e comunicação e a evolução da indústria bancária brasileira: análise geral e dos maiores bancos privados. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.13, n. 1, p. 151-176, 2013.
- BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Faces: Revista de Administração**. Belo Horizonte. Impresso. v. 10, p. 95-113, 2011.
- BURNES, B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a reappraisal. **Journal of Management Studies**, 41(6), 977-1002, 2004. Doi: 10.1111/j.1467-6486.
- BYRNE, N.; MCCARTHY, O. Value proposition preferences of credit union members and patronagem, activity. **International Journal of Bank Marketing**. vol. 31 p. 567-589, 2014.
- CASSAPO, F. Indústria 4.0. **Indústria em Revista**. Ano III, nº 10, p.14-20, Abr. a Jun., 2016.
- CHARTERINA, A. M. Innovación y cooperativa. **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo**. n. 43, p. 135-157, 2009.
- DEMIRKAN, H.; SPOHRER, J. C.; WELSER, J. J. **Digital innovation and strategic transformation**. IT Prof. 18 (6), p. 14–18, 2016.
- FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000.
- GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GORESKE, A. M. Mudança Organizacional: capacidade de adaptação. 2007. Artigo. **Revista Granbery**. Disponível em < <http://re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2022.
- GOVINDARAJAN, V. **A estratégia das três caixas: um modelo para fazer a inovação acontecer**. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

GUERRERO, R. P.; NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S. As mudanças geradas com a implantação de sistemas de educação a distância em uma empresa de telecomunicação. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002

HAYES, J. **The Theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 2001.

HIATT, J. **Adkar**: a model for change in business, government and our community. Loveland: Prosci Research, 2006, 146 p. Disponível em: <https://www.goodreads.com/book/show/998043.Adkar>. Acesso em: 18 jan. 2020.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. **Information and Organization**, v. 28, p. 52–61, 2018.

KAGERMANN, H., ANDERL, R., GAUSEMEIER, J., SCHUH, G., & WAHLSTER, W. (Eds.). (2016). **Industrie 4.0 in a Global Context**: Strategies for Cooperating with International Partners. Acatech Study. Munique: Herbert Utz Verlag. Disponível em: <https://bit.ly/374TWjw>. Acesso em: 20 Jun. 2019.

KANE, G. C. **Digital maturity, not digital transformation**. MIT Sloan Management Review, 2017.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

McAFEE, A. **Empresa 2.0**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NESTROM, J. W. **Comportamento Organizacional** – O comportamento humano no trabalho. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História do cooperativismo**. 2022. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 12 mar. 2022.

OZILI, P. K. Impacto digital finance on financial inclusion and stability. **Borsa Isatanbul Review**, v. 18, p. 329-340, 2018.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito**: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Sagra Lizzatto, 2004.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. Brasília: BCB, 2008. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras_publicacoes/alfa/livro_cooperativas_credito.pdf. Acesso em: 13 mar. 2022.

PMI. *Managing Change in Organizations: a Practice Guide*. Pensilvania, EUA: Project Management Institute, Inc, 2013.

PROSCI OF TRADEMARKS ARE ADKAR AND PEOPLE, CHANGE, RESULTS. 2022. Disponível em: <https://peoplechange.com.br/>. Acesso em: 20 fev. 2022

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 1. Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SALTO, M. B.; OLIVEIRA, M. R. G.; JÚNIOR, J. L. T. Inovação tecnológica e a flexibilidade gerencial: uma aplicação da teoria das opções reais. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 9, n. 3. 2011.

SAVIO, L. V. B., & BASSO, K. Desenvolvimento de negócios cooperativos: o desafio da principalidade. **Revista De Gestão e Organizações Cooperativas**, 6(12), p. 115–132. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043234822>. Acesso em: 15 mai. 2022.

SILVA, L. V. da; SACCOL, A. Z. (orgs.). **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

TAURION, C. **Computação em Nuvem**: Transformando o mundo da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

TORRES, Y. F.; FERNÁNDEZ, M. G.; ZURDO, R. P. ¿Cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la transformación digital? **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n.95, p. 11-38, 2019.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n.2, p. 118-144, 2019.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista de Administração Pública** (Impresso). Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003.

WIRTZ, B. W.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. Strategic development of business model. Implication of the web 2.0 for creating value on the internet. **Longe Range Planning**, v. 43, p. 272-290, 2010.

WORD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCCU). Statistical report 2020. Madison: WOCCU, 2022. Disponível em: https://www.woccu.org/documents/2020_Statistical_Report. Acesso em: 12 mar. 2022.

WYMAN, O. Cooperative banking: leveraging the cooperative difference to adapt to a new environment. Marsh & MacLennam Companies, 2014. Disponível em: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2014/mar/cooperative-banking.html>. Acesso em: 25 abr. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAKI, M. Digital transformation: harnessing digital Technologies for the next Generation of services. **Journal os Services Marketing**, v.33, n. 4, p. 429-435, 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação do entrevistado:

Idade: _____

Cargo: _____

Tempo de cooperativa: _____

Individual

- 1) Para você, qual a importância da transformação digital?
- 2) De que forma você se prepara para as novidades e para os desafios que a transformação digital apresenta?
- 3) Você já se sente adaptado aos novos ambientes digitais?
- 4) Quais os principais benefícios e as principais dificuldades que a transformação digital traz para o seu dia a dia?
- 5) Todos somos agentes da mudança. Nesse sentido, como você enxerga seu papel dentro do processo de transformação digital?
- 6) A transformação digital apresenta diversas mudanças que precisamos fazer. Você enxerga ameaças no processo de transformação digital?

Cooperativa

- 1) Para você, a cooperativa traz clareza do que irá mudar no dia a dia no processo de transformação digital?
- 2) Na sua opinião, a cooperativa desenvolve seus colaboradores para se adaptarem ao processo de transformação digital?
- 3) A transformação digital já está implantada na cultura da cooperativa? Utilizamos processos ágeis no dia a dia? Usamos ambientes e ferramentas digitais?
- 4) Quais são os agentes fundamentais para dar certo o processo de transformação digital?
- 5) A transformação digital afetou suas tomadas de decisões enquanto líder de equipe?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

MODELO ADKAR

Para a mudança acontecer, ela deve começar de forma individual. O modelo ADKAR®, descreve cinco pontos para o sucesso na mudança por um indivíduo.

Marque abaixo a opção em que você se considera atualmente em relação à mudança que processo de transformação digital traz:

- () A – Awareness: Consciência da necessidade da mudança;
- () D – Desire: Desejo de participar e apoiar a mudança;
- () K – Knowledge: Conhecimento sobre como mudar;
- () A – Ability: Habilidade de colocar em prática;
- () R – Reinforcement: Reforço para sustentar a mudança.